

<事例報告> ニュース番組における製作組織

著者	山本 重人
雑誌名	川口短大紀要
巻	30
ページ	91-98
発行年	2016-12-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1354/00000483/

ニュース番組における製作組織

山本重人

I. はじめに

コンテンツ産業やコンテンツの定義・概念をめぐるには、芸術美学的または経営的・法的議論などが幅広く行われているが、本研究では、①それ自体が欲求・消費の対象となるもの、②その価値は機能では測れないもの、③芸術およびビジネス両方の視点で製作がなされているもの、④制作は集団でなされているもの、の4点をコンテンツの操作的定義としている⁽¹⁾。コンテンツ財とは、商業的にパッケージ（商品化）されたアートであり、より安価で便利さを目指すといった一般財とは異なり、個々の価値や収益の予測が原理的に成立しないリスク財である。これらに適合的な産業は、映画・TVドラマ・アニメ・TVゲームなどがある。

池田（2016）は類似の産業分類として「クリエイティブ産業」を取り上げ、そこで産出される「クリエイティブ財」の特徴を次のように述べている⁽²⁾。

「クリエイティブ財」のコンテンツは芸術的「作品」であり、おそらく個人の才能・発意、つまりクリエイティビティによって制作され、その過程は自律的に管理され著作物として産出される。芸術同様に「クリエイティブ財」は他の目的や機能を有さない無目的・無機能な自立したものである。しかし、「クリエイティブ財」が芸術作品と異なるのは、作品にはもはや「アウラ」なく販売目的の商材であることである。そこから得られる収益は原理的に予測不可能であり、投資や事前の費用は投機的な性質を帯びる。

「文化産業」や「著作権産業」といった、コンテンツ産業と近似の産業の分類の議論は別の機会に述べるとして、本事例報告で取り扱う「ニュース番組」は池田の定義に従えば、「クリエイティブ財」とは言えそうにない。クリエイティビティによって制作がなされていないし、動画配信サービスを除いては著作物として販売もされていない。また、クリエイティブ財は「何らの生活上・経済上の必要性のない」特徴を持っているのに対し⁽³⁾、「ニュース番組」は生活上必要と言えるもの、その内容に実用性が見出せるものという特徴を持っていると言える。

このように、「ニュース番組」は、一般財に近く、コンテンツ産業におけるコンテンツ財や近似的「クリエイティブ財」に含まれるものではないけれども、「ニュース番組」を扱うTV産業の中にはTVドラマやバラエティ番組など、コンテンツ財と言える財も存在している。池田(2016)は『『クリエイティブ財』においては、通常財とは異なるどのような特徴が存在するか、またそのことが企業経営にどのような効果を持つか、つまりどのようなビジネスモデル上の特質が見いだせるか、は重要な研究課題であると考えられる」と述べるように⁽⁴⁾、「ニュース番組」は一義的には「クリエイティブ財」とは言えないけれども、コンテンツ財を扱っている放送局が「ニュース番組」を扱うということが、ビジネスモデル上どのような特質として描けるのか、つまりプロデューサー・システム上でどのような特質が見られるのか、をここでは少々検討してみたい⁽⁵⁾。

II. TV 産業の収益構造・ビジネスモデル

本章では、歴史がある固有のコンテンツと言える映画を扱っている映画産業と、TV産業の異なる点を述べる。なぜなら、産業の収益構造やビジネスモデルの差異は、コンテンツ産業の開発組織であるプロデューサー・システムの差異に影響を与えていると推察できるからである。

映画産業およびTV産業の大きな違いとしては、資金調達方式および収益構造の違いが挙げられる。映画はその作品に関連する複数の会社によって資金が製作委員会という任意組合に集まることが多いのに対して、TVでは放送局が単独で制作資金を拠出している。映画は劇場公開での興行収入およびDVD・BDの販売収益が主たる収益源であるのに対して、TVでは視聴率が重視される⁽⁶⁾。

III. 調査概要

調査は、これまでの研究におけるプロデューサー・システムと比較するために、ニュース番組製作のプロデューサー・システムのデータを取得する目的で行われた⁽⁷⁾。本稿のニュース番組のケースは、放送局内のニュースデスクの立場から制作に関わっているプロデューサー・システム（製作組織）のケースである。番組コンテンツは放送局自社内での制作および外注での制作の2種類があるが、本ケースは前者のケースであり、特異なケースではない。コンテンツ業界では「製作（商品を作ること、ビジネスの側面）」と「制作（作品を作ること、芸術の側面）」の言葉は使い分けられており、本調査の調査対象者（インタビューイ）は製作会社側と言える。

調査対象者は、大手放送局に所属されているMニュースデスクおよびN本部長である⁽⁸⁾。主

たる調査対象者はMニュースデスクである。

インタビューの形式としては、半構造化インタビューによる形式を採った。実際には、調査目的や調査背景などを記載した調査趣旨説明書及びインタビュー・リスト、調査依頼状を事前に調査対象者宛に送付し、こちらの調査意図を汲んでいただいた上で、調査当日は質問項目の順番に拘らず、インタビューイのペースである程度自由に語っていただいた。

調査は、2012年3月に調査対象者の放送局において調査者と調査対象者の対面の形で行われた。その内容はインタビューイの了承のもと、ICレコーダー使用によるフラッシュメモリに録音された。インタビュー時間は2時間20分ほどであり、記録されたデータの使用先や使用目的などの一連の手続き上の注意事項については説明を行い、ラポールを得た。

インタビュー・リストの質問項目は以下である。調査は現在ニュースデスクとして手がけられているニュース番組を念頭において、ニュース番組製作における様々な疑問点を詳細に聞き取った。

- ① Mさんは取材をしたくて放送局に入社されたのでしょうか？ また、入社当初からニュース番組を作りたかったのでしょうか？
- ② Mさんの今のお仕事内容について教えてください。また、お仕事をされる上でポリシーみたいなものはありますか？
- ③ ニュースの報道の順番は重要度で決定されているのでしょうか？ また、ニュースの重要度や取舍選択は誰が判断しているのでしょうか？
- ④ 各ニュースの時間配分はどうやって決めているのでしょうか？ お一人で決めているのでしょうか？
- ⑤ 議会である法案が可決のニュースで記者の方が解説をされていますが、これは今後大きなニュースになるから解説を入れられたのでしょうか？
- ⑥ 各ニュース、女性アナが伝えたり、男性アナが伝えたりされていますが、男か女かどうい理由で使い分けをされているのでしょうか？
- ⑦ アナウンサーの服装や髪型・身だしなみはスタイリストが決めているのでしょうか？ 服は支給されるのですか？
- ⑧ 視聴率をととても気にしていると以前おっしゃっていましたが、なぜそれほど気にされるのでしょうか？
- ⑨ 手がけられているニュース番組の主な視聴者層はどの年代の方ですか？ 性別は？ 視聴率を上げるためにどのような工夫をされていますか？
- ⑩ 手がけられているニュース番組を作るにあたって、会議が開かれていると思いますが、そ

ここには何人いて、そこでどのような話をされているのでしょうか？

IV. 調査結果

インタビューの結果、次の図1のような関係と分業を認めることができた。

番組の最終責任者は放送部長であり、放送部長は、ニュースデスクなどの現場の担当者を集めた会議で、今日のニュースで取り上げる項目はこれで本当に良いのか、ここでどういう表現をするのか、などのチェックをしている。ただ、チェックはしているけれども、番組作りは現場の意向を優先しているようである。次のように述べられていた。

(現場の意向が優先されているっていう感じなんです)

第一はボトムアップというか、現場の記者がどういう問題意識をもって、どんなものを放送で表現したいと思っているのかをある程度優先して…。あんまりその内容とかオーダーには口は出さないですね。で、出すとすれば、僕もずっとこうオンエアをモニターしてたり、事前のたとえばリハーサルだとかそういうのはチェックしていたりしますので、そういう時に少し、ここはちょっとこうしたらっていうのを編責の人に言ったりはしますが、基本的には編責に任せているっていうか。

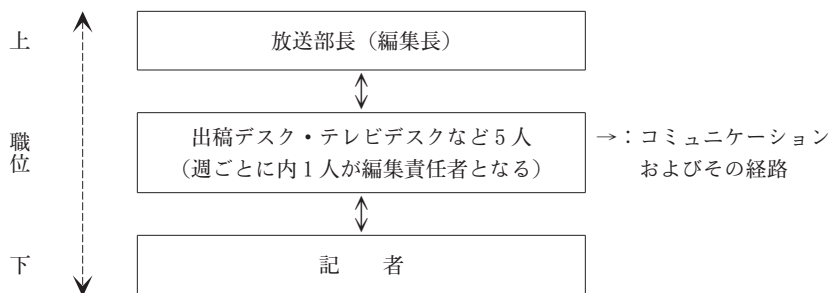


図1 ニュース番組における製作組織

出所) 著者作成。

ニュース番組の主たる制作者は、ニュースデスクと呼ばれる職位の方々である。特に出稿デスクとテレビデスクの役割が大きいように感じられた。出稿デスクの仕事は、記者から明日の予定を聞いた上で、放送できるものを採用し、つまり実際に取材する項目を決め、どの項目をどの記者が取材するのかという割り振りを決めている。そして、取材に行った記者が書いた原稿を商品になるように「てにをは」を直し、1分半くらいの一つのニュース原稿を作るのが仕事である。

テレビデスクとは、取材でカメラマンが録ってきた映像と出稿デスクが作った原稿を組み合わせ、最適なコメントを作るのが仕事である。テレビデスクが作った原稿と実際に録ってきた映像は編集されて、アナウンサーに読んでもらった上で、最終的な原稿が出来上がる。スタジオで伝えている原稿はこうして出来上がっている。出稿デスクとテレビデスクはその仕事内容から、番組製作に主導的な役割を果たしている。

本研究の長期的な目的は、芸術性および商業性双方で優れたコンテンツを開発できる組織に近づくためのインプリケーションを引き出すことであり、方法としては、各コンテンツの製作組織であるプロデューサー・システムの比較を行い、その差異を指摘する方法を採用している。本事例報告も比較のためのデータ取得の一環である。ここでは、プロデューサーが主となって果たしている「製作（商品を作ること）」の役割、およびディレクターが主となって果たしている「制作（作品を作ること）」の役割が、ニュース番組の製作組織においてどのように捉えられるのかを記述する。

同じ日の同じ時間帯に各局はニュース番組を放送しているが、注意深く見ていると各局のニュース記事の放送される順番およびそれぞれの記事に割く時間、取り上げる記事の違いなどが見受けられる。そこには、制作サイドの個性が見受けられる。ある種の「制作」が見られると言っても良いかもしれない。順番や時間配分は、コンテンツ産業においては重要と言える、プロデューサーが責任を持つ編集業務に近い業務であるが、ニュース番組においてこれらは出稿デスクとテレビデスクが主となって行っているようである。

（この項目を取り上げるっていうのは、当然取り上げられなかったものがあると思うんですけど、これは誰が決めるんですか）

これはニュースデスクですね。この日は、ニュース記事①もあったりニュース記事②もあったりしていっぱいなので、ニュース記事③の問題点はどのような、具体的にどのような問題なのかっていうのも本当は紹介してあげたかったんですけど、時間的な制約があるので、翌週、実際には今週にまわして、解説しようと思っています。

（そういう、その時間配分はMさんが考えられるんですか）

自分がこれはニュースだと、人々に伝えなきゃいけないニュースだと、ニュースの価値があるというのを私が判断して、で、ただもちろん迷うものあるわけでね、そこは相談して、いや、今日はちょっとニュースの本数も少ないので、まっこれぐらいであれば入れましょうと。で、ニュースってけっこう相対的なもので、大きなニュースがドーンとあると、普通入れているようなニュースでも今日はいらぬ、っていうのはありますし。

ニュース記事の放送の順番や取り上げる記事の違いは、時間的な制約及びニュースデスクの価値判断で左右されるようである。そして、コンテンツ産業の作り手との違いは、編集業務によってこういう面白い作品を作りたいというクリエイティビティ（芸術性）へのこだわりが見られない点である。また、それぞれの記事の時間配分は次のようにテレビデスクが決めているようである。そこには、たとえばバラエティ番組のケースで見られたような、どの部分を短く、どの部分を長く編集するかということで、ディレクターとプロデューサーが意見対立するといったことは見られない⁽⁹⁾。

出稿デスクがこれニュース、これ取り上げます、これニュースだからこれ取材しますって言ったら、テレビデスクは、基本的にはそれを受け入れるんですけど、時間的な制約の中でどれをガッツリと5分ぐらい10分ぐらいとって、これは1分ぐらいにしようとかか、具体的な放送の内容を決めるのがテレビデスクですね。テレビデスクは編集責任者も兼ねている場合があって、実際にどういう順番にして、どういう企画・ニュースを入れたり、どういう番組の構成にしようかっていうのも決めています。

（ちょっと時間的に無理だとかそういう連絡が出稿デスクに来るんですか）

もう隣同士ですから、席的に。今日入らんわ、みたいな、あ、わかりました、やっときます、みたいな。

次に、コンテンツ産業における「製作（商品を作ること）」が、ニュース番組においてはどのように果たされているかである。たとえば、あるバラエティ番組では、継続的にかつ安定的な視聴率を維持するために、「番組を主に視聴している世代の方が知らないような人をゲストに入れて、その人とどんな〇〇をするんだろう？」といった仕掛けを施し、ユーザーに驚きを与える要素、すなわち「新奇性」を提示し、視聴者を満足させて視聴率を上げていくという判断がプロデューサーによってなされている⁽¹⁰⁾。こうしたビジネス上の工夫および視聴率を上げるための方策について、ニュース番組製作においてはどのように考えられているのかを記述しておく。

（視聴率はやっぱり気になるのでしょうか）

これはやっぱり、我々が汗水たらして夜中まで考えに考えて、準備に準備を重ねて、やっど目の目を見たものを多くの人に見て貰いたいのが故ですよ、それはもうそれに尽きますよ、一番はそれですよ。あんなに考えたのにこんだけしか見てもらえなかったのかっていう、それはたぶんどんなプロデューサーの人もそうかもしれませんけど、売れなかったら、こんなに頑張ったのにこれは駄目なのか、見てもらえないのか、っていうのはものすごい、やっぱ

り作る人間としてのまず感情としてありますよね。もうひとつは、お金を使ってニュースを作らせていただいているという立場から言うと、他が高い視聴率の中で低空飛行してたらお金もらえないじゃないですか。CMを提供してくれるスポンサーからお金もらえないってことになるんでしょうけど…。

(視聴率で判断されてるんですか、このコーナーを止めるか止めないかとか)

コーナーが人気あるか人気無いかってということより、我々がこのコーナーを止める止めないってというのは、ひとつはネタが出尽くしたかな、煮詰まってきたかなみたいなのところがあったりしてですね、あるいは、たとえばあのこのコーナーは視聴者参加型のそういう意味合いで作っているコーナーだから続けようとか、あるいは、視聴者参加型のこのコーナーを止めるんだったらそれに代わる、視聴者参加のあり方をちょっと考えようとかですね、そういうマイナーチェンジをしたりとか、そういうことはあります。

(視聴者からの評判が良かった・悪かったはあまり考慮されてない?)

いや、それは常々気にはしてますね。いろいろな視聴者の方と話す機会もありますし。そこからの声、お便り・メールでいっぱい毎日毎日いただいていますから。

(視聴者からの評判が良いと、コーナーは基本的に続ける?)

もちろん基本はそうですよね。そうですね、本当に評判が悪いからじゃあ止めるかっていうのもちょっと違うんで。やらなきゃいけない、たとえば今だと東日本大震災があって、防災っていうのもやっぱり取り組まなきゃいけないと、皆で話し合っ、それは視聴者からの声が上がったというよりはこちらから今はやっぱり防災をきちんと取り組んで、とかですね。だから、こちらの頭の中でできたコーナーもあれば、視聴者からこんなコーナーっていうのはどうですかみたいな、いただいたりしてできたコーナーもあれば、そこはいろんなコーナーがあるので、でき方には様々ですね。

ニュース番組製作においても、視聴率は重視されており、視聴者目線を考えて制作がなされている。時代の空気を読んではいるが、コンテンツ産業における時代の先読みを考えているとは言えず、そこにはクリエイティビティにつながる新奇性は見受けられない。

V. おわりに

本事例報告では、ニュース番組製作における製作組織を見てきたが、コンテンツ産業における資金の出し手・プロデューサー・監督によって構成される分業システムであるプロデューサー・システムを確認することができなかった。それは、冒頭でも述べたように、ニュース番組という

財の特性に由来する。ニュース番組はクリエイティビティを重視して「制作」がなされていない。よって、「製作」と「制作」の分業関係を製作組織の中に見つけることができない。

今回のケースで得られたインプリケーションは、コンテンツ産業における製作組織であるプロデューサー・システムはコンテンツ産業に固有の組織形態であり、分析モデルであるということである。

《注》

- (1) 詳しくは、山本（2014）を参照のこと。
- (2) 池田伸（2016），pp.60-61。
- (3) 同上，p.61。
- (4) 同上，p.41。
- (5) 池田（2016）は、次のように指摘している（p.61）。「プロデューサー」は「クリエイティブ産業」のビジネスモデルの基点である。自らのイニシアティブでアーティストを（企画に）懲憑しまた製作費のファイナンスを行なうなどして起点となり、次いで製作・制作（のプロジェクト）を統括し、その後の流通・広告宣伝・マーチャンダイジング等に関する「通常業務」上の意思決定を行う。終局的に全過程のリスクや収支を担う。「クリエイティブ産業」のビジネスモデルの中核にこのような「プロデューサー・システム」があるといえる。
- (6) 放送局はCMを放送し、広告主（スポンサー）から広告料および番組の製作費を提供してもらうことで利益を得ているが、CMには番組CMとスポットCMの2つがあり、スポットCMは、CMの流す回数ではなく、視聴率1%につきいくらかという料金設定である。ある会社のCMを視聴率100%分流するという契約であれば、視聴率50%の番組であればCMを2回流せば契約終了となるが、視聴率10%の番組であればCMを10回流しないと契約終了とならない。放送時間は有限であり、CMを流す時間も限られている。そのため、限られた時間を効率的に活用するために、放送局は利益の極大化を目指す方策として、高視聴率の番組を数多く抱えようとしている。高視聴率の番組を多く抱えれば、より多くのCMを流すことができ、高収益に結びつけることができるからである。
- (7) バラエティ番組のケースの詳細については、山本（2015）を参照されたい。
- (8) 本稿では匿名表記としている。また、番組名についても匿名表記とした。
- (9) 詳しくは、山本（2015）を参照のこと
- (10) 詳しくは、山本（2015）を参照のこと。

参考文献

- 池田伸（2016）「クリエイティブ産業におけるビジネスモデル：系譜論的接近」『立命館経営学』第54巻第4号，pp.41-63
- 山本重人（2014）「映画・TV ゲーム・CM 産業におけるプロデューサー・システムの比較」『立命館経営学』第53巻第4号，pp.45-66
- 山本重人（2015）「バラエティ番組製作におけるプロデューサー・システム」『川口短大紀要』29号，pp.75-84

（提出日 2016年9月28日）